



Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo

SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. <i>PREMESSA</i>	2
2. <i>I RIFERIMENTI NORMATIVI</i>	3
3. <i>LE CARATTERISTICHE DELL'AGENZIA ITALIANA PER LA COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO</i>	6
4. <i>IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	9
5. <i>LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</i>	14
5.1 <i>La definizione di performance organizzativa</i>	14
5.2 <i>La misurazione e la valutazione della performance organizzativa</i>	15
6. <i>LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</i>	17
6.1 <i>La definizione di performance individuale</i>	17
6.2 <i>La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti</i>	18
6.2.1 <i>La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti generali (Vicedirettori)</i>	18
6.2.2 <i>La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti non generali (Responsabili degli Uffici)</i>	25
6.2.3 <i>Gli incarichi ad interim ed altri casi particolari</i>	29
6.3 <i>La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente</i>	29
7. <i>LA VALUTAZIONE E LA PREMIALITÀ</i>	33
8. <i>LA VALUTAZIONE NEGATIVA AI SENSI DELL'ART. 3, COMMA 5-BIS, DEL D. LGS. N. 150/2009</i>	33
9. <i>LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE</i>	34
10. <i>ALTRE DISPOSIZIONI</i>	34

1. PREMESSA

L'adozione di un Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) dei dipendenti pubblici che prestano servizio presso l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative, contenute nel D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, di "Attuazione della Legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di *"ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"*", che disciplinano strumenti e modalità attraverso le quali misurare e valutare annualmente la *performance* organizzativa dell'Agenzia e quella individuale del personale, allo scopo di accrescerne le competenze professionali, valorizzarne il merito ed erogare premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri e trasparenza dei risultati.

Resta fermo quanto previsto dal Decreto del Ministero degli Affari Esteri del 26 marzo 2014, n. 76, recante le norme per la misurazione e la valutazione delle *performance* individuale degli esperti di cooperazione, di cui all'art. 32, comma 4, della L. n. 125/2014, istitutiva dell'Agenzia.

Nel presente documento viene illustrato il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, redatto in considerazione delle disposizioni contenute nel D. Lgs. n. 150/2009 e nel D. Lgs. n. 74/2017. Nel SMVP, si individua l'insieme delle tecniche e dei processi volti ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle *performance*, ossa del ciclo della *performance*.

In particolare, il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* persegue il fine di:

- consentire la misurazione e la valutazione del conseguimento del livello di *performance* atteso e quello effettivamente realizzato, così da evidenziarne anche eventuali scostamenti e analizzarne le cause;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace ed efficiente sia le risorse sia i processi organizzativi;
- fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nella sua dimensione orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione.

A tal scopo Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;

2. I RIFERIMENTI NORMATIVI

Come anzidetto, l'adozione di un Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* del personale pubblico trova il suo fondamento nel D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

Tali norme sono poi integrate da ulteriori disposizioni normative e contrattuali.

L'art. 6, primo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 fissa, in tema di monitoraggio della *performance*, il principio secondo cui: *“Gli Organismi Indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto organizzativo e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inseriti nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c.),”*

L'art. 7, primo comma, del D. Lgs. n. 150/2009, ha introdotto un articolato Sistema di valutazione della *performance*, stabilendo che: *“le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa. A tale fine adottano e annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”*.

L'art. 7, secondo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, specifica inoltre che: *“La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:*

- a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'art. 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;*
- b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto dagli art.8 e 9;*
- c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19 bis.*

L'art. 9, secondo comma, del D. Lgs. n. 150/2009, dispone che: *“La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate: a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”*.

L'art. 45, comma 3 del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, come modificato dall'art. 57 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, prevede che: *“i contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati: a) alla performance individuale; b) alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'Amministrazione [...]”*.

L'articolo 22 del CCNL relativo al personale del comparto ministeri per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, ha stabilito che la valutazione è *“una componente essenziale del rapporto di lavoro dei dipendenti ed è finalizzata a valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale degli stessi, nonché a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, nell'ambito delle relazioni sindacali.”*

L'articolo 2 del CCNL relativo al personale del comparto ministeri, biennio economico 2008-2009, sottoscritto il 23 gennaio 2009, ha stabilito, in particolare, che: *“le Amministrazioni si dotano di strumenti idonei a consentire una gestione orientata al risultato, che comporta, in via prioritaria, una puntuale fissazione degli obiettivi e la predisposizione di appositi programmi di azione”* e che *“la verifica dell'attività amministrativa nel suo complesso, costituisce un momento essenziale e preventivo che potrà consentire la valutazione, secondo canoni di oggettività e trasparenza, delle strutture/uffici e di tutto il personale, secondo quanto previsto dall' art . 23 del CCNL del 14 settembre 2007”*.

L'articolo 77 del CCNL relativo al personale del comparto Funzioni centrali biennio economico 2016-2018, sottoscritto il 12 febbraio 2018, rubricato *“Utilizzo fondo risorse decentrate”*, sancisce che:

“1. Le amministrazioni rendono annualmente disponibili per la contrattazione integrativa, nel rispetto dei limiti di legge, tutte le risorse confluite nel Fondo risorse decentrate, [omissis].

2. Le risorse disponibili per la contrattazione integrativa ai sensi del comma 1, sono destinate ai seguenti utilizzi:

a) premi e trattamenti economici correlati alla performance organizzativa;

b) premi e trattamenti economici correlati alla performance individuale;

[omissis]

3. La contrattazione integrativa destina ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere a), b), c) la parte prevalente delle risorse di cui all'art. 76, comma 4, con esclusione della lettera c) e, specificamente, alla performance individuale almeno il 30% di tali risorse.

4. Una quota non inferiore al 20% delle risorse destinate ai premi di cui al comma 2, lettere a) e b) è riservata alla contrattazione di sede di cui all'art. 7, comma 7, del presente contratto.”

L'articolo 78 del CCNL relativo al personale del comparto Funzioni centrali, biennio economico 2016-2018, sottoscritto il 12 febbraio 2018, rubricato *“Differenziazione del premio individuale”*, ha stabilito che:

“1. I dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'amministrazione, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 77, comma 2, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.

3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita”.

Con riferimento alla dirigenza, l'art. 24 del del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, in materia di trattamento economico dei Dirigenti, prevede che:

“1. La retribuzione del personale con qualifica di dirigente e' determinata dai contratti collettivi per le aree dirigenziali, prevedendo che il trattamento economico accessorio sia correlato alle funzioni attribuite, alle connesse responsabilita' e ai risultati conseguiti.

[omissis]

2. Per gli incarichi di uffici dirigenziali di livello generale ai sensi dell'articolo 19, commi 3 e 4, con contratto individuale, e' stabilito il trattamento economico fondamentale, assumendo come parametri di base i valori economici massimi contemplati dai contratti collettivi per le aree dirigenziali, e sono determinati gli istituti del trattamento economico accessorio, collegato al livello di responsabilita' attribuito con l'incarico di funzione ed ai risultati conseguiti nell'attività amministrativa e di gestione, ed i relativi importi.”.

L'art. 25, del CCNL Area I Ministeri del 12/02/2010 - quadriennio 2006/2009 - rubricato "Retribuzione di risultato dei dirigenti di seconda fascia" stabilisce le modalità di finanziamento della retribuzione di risultato dei Dirigenti di seconda fascia, e nello specifico:

"1. Al fine di sviluppare, all'interno delle amministrazioni, l'orientamento ai risultati anche attraverso la valorizzazione della quota della retribuzione accessoria ad essi legata, al finanziamento della retribuzione di risultato per tutti i dirigenti di seconda fascia sono destinate parte delle risorse complessive di cui all'art. 22 (Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato dei dirigenti di seconda fascia), comunque in misura non inferiore al 15% del totale delle disponibilità.

2. Le somme destinate al finanziamento della retribuzione di risultato devono essere integralmente utilizzate nell'anno di riferimento. Ove ciò non sia possibile, le eventuali risorse non spese sono destinate al finanziamento della predetta retribuzione di risultato nell'anno successivo.

3. L'importo annuo individuale della componente di risultato di cui al presente articolo non può in nessun caso essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprendività.".

L'art. 26 del citato CCNL, rubricato "Criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato ai Dirigenti di seconda fascia" prevede che:

"1. Le amministrazioni definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato ai dirigenti di seconda fascia anche attraverso apposite previsioni nei contratti individuali di ciascun dirigente. Nella definizione dei criteri, le amministrazioni devono prevedere che la retribuzione di risultato debba essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del d. lgs. n. 165 del 2001, e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione, previsti dalle vigenti disposizioni.

2. La retribuzione di risultato è attribuita sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi, misurati con le procedure di valutazione previste dalle vigenti disposizioni. Nell'ottica di garantire un'effettiva premialità, tale componente retributiva è articolata in livelli di merito, non inferiori a tre, graduati mediante l'applicazione di specifici parametri da definirsi nella contrattazione integrativa, che garantiscano una adeguata differenziazione degli importi.

3. Nell'ambito di quanto previsto al comma precedente ed al fine di incentivare il collegamento tra il sistema di valutazione delle prestazioni e l'erogazione del trattamento accessorio, il contratto integrativo determina le quote di personale da collocare nei livelli di merito ivi indicati, prevedendone un'effettiva graduazione, improntata a criteri di selettività e premialità. Il personale da collocare nella fascia più elevata, comunque non superiore ad una quota pari al 30%, viene individuato, oltre che in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, anche in relazione ad esiti eccellenti o comunque molto positivi nella valutazione delle competenze organizzative e delle capacità direzionali dimostrate.".

L'art. 28 del CCNL Area Funzioni Centrali del 09.03.2020, rubricato "Differenziazione della retribuzione di risultato" dispone che:

"1. La retribuzione di risultato, la cui finalità è la remunerazione della performance individuale, è attribuita sulla base dei diversi livelli di valutazione della stessa conseguiti da dirigenti e professionisti, fermo restando che la sua erogazione può avvenire, nel rispetto delle vigenti previsioni di legge in materia, solo a seguito del conseguimento di una valutazione positiva.

2. In sede di contrattazione integrativa, sono definiti criteri che garantiscano una effettiva e sostanziale differenziazione degli importi in corrispondenza dei differenti livelli di valutazione positiva, nel rispetto di quanto previsto dai commi 3, 4 e 5.

3. Nell'ambito di quanto previsto ai sensi del comma 2, ai dirigenti e professionisti che conseguano le valutazioni più elevate, in base al sistema di valutazione adottato dall'amministrazione, è attribuita una

retribuzione di risultato con importo più elevato di almeno il 30%, rispetto al valore medio pro-capite delle risorse complessivamente destinate alla retribuzione di risultato correlata alla valutazione di performance individuale.

4. La misura percentuale di cui al comma 3 è definita in sede di contrattazione integrativa sui criteri per la determinazione della retribuzione di risultato.

5. In sede di contrattazione integrativa è altresì definita una limitata quota massima di dirigenti e professionisti valutati a cui viene attribuito il valore di retribuzione di risultato definito ai sensi del comma 3. ”.

Da ultimo l’art. 61 del CCNL del 21.04.2016 ha previsto l’istituto degli incarichi ad interim, stabilendo quanto segue:

“1. Nelle ipotesi di vacanza in organico ovvero di sostituzione del dirigente titolare dell’incarico assente con diritto alla conservazione del posto, la reggenza dell’ufficio può essere affidata ad un altro dirigente del medesimo livello dirigenziale con un incarico ad interim.

2. Il dirigente, durante il periodo di sostituzione, continua a percepire la retribuzione di posizione in godimento.

3. Il trattamento economico complessivo del dirigente, per i periodi di sostituzione, è integrato, nell’ambito della retribuzione di risultato, di un ulteriore importo la cui misura potrà variare dal 15% al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per l’incarico del dirigente sostituito.

4. La contrattazione integrativa, nel definire le percentuali di cui al comma 3, terrà conto, in particolare, dei seguenti elementi: sede degli incarichi ricoperti, livello di responsabilità attribuito e grado di conseguimento degli obiettivi.”.

3. LE CARATTERISTICHE DELL’AGENZIA ITALIANA PER LA COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO

L’AICS, Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, è un ente con personalità giuridica di diritto pubblico, regolamentato dalla legge istitutiva (L. n. 125/2014) e dallo Statuto (Decreto del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale n. 113 del 22 luglio 2015), sottoposto ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI).

Gli atti che contribuiscono a determinare il Ciclo delle performance sono:

- la **Legge 11 agosto 2014, n.125**, legge istitutiva dell’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, che svolge - nel quadro degli indirizzi politici indicati dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale - attività a carattere tecnico-operativo connesse alle fasi di istruttoria, formulazione, finanziamento, gestione e controllo delle iniziative di cooperazione;
- il **Decreto del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale del 22 luglio 2015, n. 113**, recante lo Statuto dell’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, che indica tre le finalità dell’AICS, quella di operare al fine di “rafforzare l’efficacia, l’economicità, l’unitarietà e la trasparenza della politica di cooperazione allo sviluppo dell’Italia, mirata alla promozione della pace della giustizia attraverso uno sviluppo solidale e sostenibile dei popoli e delle persone” (...);
- il **Documento Triennale di Programmazione e di indirizzo**, previsto dall’art. 12 della Legge 125/2014 e dall’art. 3 del relativo Statuto, che “indica la visione strategica, gli obiettivi di azione e i criteri di intervento, la scelta delle priorità delle aree geografiche e dei singoli Paesi, nonché i diversi settori nel cui ambito dovrà essere attuata la cooperazione allo sviluppo. Il documento esplicita altresì gli indirizzi politici e strategici relativi alla partecipazione italiana agli organismi europei e internazionali e alle istituzioni finanziarie multilaterali”;
- la **Programmazione annuale degli interventi di cooperazione**, di cui al comma 3 dell’art. 21 della Legge 125/2014, secondo cui il Comitato Congiunto per la Cooperazione approva tutte le iniziative di

cooperazione di valore superiore ai due milioni di euro, delibera le singole iniziative da finanziare a valere sul fondo rotativo per i crediti concessionali di cui agli art 8 e 27 della Legge istitutiva, definisce la programmazione annuale con riferimento a Paesi e aree di intervento (...) e viene informato delle iniziative di importo inferiore;

- la **Convenzione triennale sottoscritta con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale** che oltre a regolamentare i rapporti fra il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e l'Agenzia, fissa gli obiettivi specifici, e correlati indicatori e target, che l'AICS è tenuta a conseguire nell'ambito delle competenze attribuitele dalla Legge n. 125/2014 (performance organizzativa);
- il **Regolamento di Organizzazione dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo**, approvato con decreto del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale n. 2438 del 15 dicembre 2015 e successive modifiche e integrazioni;
- il **Regolamento di Contabilità dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo**, approvato con Decreto del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale n.1002/2500 del 15 dicembre 2015.

Così come indicato all'articolo 2, comma 1, dello Statuto, L'Agenzia opera con la finalità di rafforzare l'efficacia, l'economicità, l'unitarietà e la trasparenza della politica di cooperazione allo sviluppo dell'Italia, mirata alla promozione della pace, della giustizia attraverso uno sviluppo solidale e sostenibile dei popoli e delle persone.

La Legge n. 125/2014 definisce la Cooperazione allo sviluppo come parte integrante e qualificante della politica estera italiana e individua gli obiettivi e le finalità che deve perseguire, ovvero:

- sradicare la povertà e ridurre le disuguaglianze, migliorare le condizioni di vita delle popolazioni e promuovere uno sviluppo sostenibile;
- tutelare e affermare i diritti umani, la dignità dell'individuo, l'uguaglianza di genere, le pari opportunità e i principi di democrazia e dello Stato di diritto;
- prevenire i conflitti, sostenere i processi di pacificazione, di riconciliazione, di stabilizzazione post-conflitto, di consolidamento e rafforzamento delle istituzioni democratiche.

Nel merito, all'Agenzia è affidato il compito di agire come piattaforma tecnico-operativa del sistema italiano della cooperazione, rafforzandolo e rendendolo più efficace nella lotta alla povertà, la promozione della pace, la difesa dei diritti e la costruzione dello sviluppo sostenibile.

L'Agenzia, avente sede centrale a Roma, è articolata in due uffici di livello dirigenziale generale, denominati "Vicedirezioni", una tecnica ed una giuridico-amministrativa, e in undici uffici di livello dirigenziale non generale, di cui sei afferenti alla Vicedirezione tecnica (Programmazione e coordinamento geografico degli interventi; Opportunità e sviluppo economico; Sviluppo umano; Ambiente ed uso del territorio; Sviluppo rurale – Sicurezza alimentare; Soggetti di cooperazione, partenariati e finanza per lo sviluppo), quattro alla Vicedirezione giuridico-amministrativa (ICT, logistica e servizi generali; Affari legali, gare, contratti e contenzioso; Amministrazione, finanza e contabilità; Risorse umane) ed uno di diretta dipendenza del Direttore (Rapporti istituzionali e comunicazione).

Alla data di approvazione del presente documento risultano istituite 19 sedi estere. I titolari delle sedi all'estero rispondono al Direttore, da cui dipendono gerarchicamente per l'uso delle risorse e per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. A tale ruolo possono essere designati dirigenti, funzionari della terza area funzionale o esperti di cooperazione (D.M. 223/2011).

La struttura organizzativa dell'AICS, alla data del 1° dicembre 2021, è graficamente riportata nell'organigramma sotto riportato.

Con specifico riferimento alle sedi estere, si evidenzia che l'articolo 9 dello Statuto, rubricato "Sedi all'estero" prevede la possibilità, nell'ambito delle risorse finanziarie disponibili, di costituire fino ad un massimo di 30 sedi all'estero. In ognuna di esse possono essere inviati, secondo criteri definiti dal Comitato Congiunto, fino ad un massimo di 60 dipendenti (di cui agli articoli 19 e 32 della Legge istitutiva dell'Agenzia), aumentabili fino a 90, sulla base delle risorse finanziarie effettivamente disponibili.

Il personale in servizio attivo presso AICS al 1 dicembre 2021 è così ripartito:

Dirigenti di prima fascia	2
Dirigenti di seconda fascia	8
Dipendenti di ruolo III area	61
Dipendenti di ruolo II area	28
Dipendenti di ruolo I area	3
Dipendenti in comando III area	28
Dipendenti in comando II area	22
Esperti di cooperazione	21
TOTALE ORGANICO	173
	(di cui 21 unità in servizio presso le sedi estere)

4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è collocato all'interno di un più ampio processo denominato "Ciclo della *performance*", un impianto metodologico composto da tre fasi (programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione), finalizzato a dotare le amministrazioni pubbliche di un concreto strumento di programmazione, organizzazione e valutazione del lavoro, in un'ottica di miglioramento continuo della performance e dei servizi resi.

Il "Ciclo della *performance*" è costituito dalle seguenti fasi:

- pianificazione strategica;
- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- rimodulazione degli obiettivi assegnati, in coerenza con la programmazione dell'ente;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa;
- misurazione e valutazione della *performance* individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi. Elaborazione della Relazione sulla *Performance*, secondo quanto previsto dall'art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009, entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

Il “Ciclo della *performance*” discende da una programmazione strategica che definisce, attraverso un processo a cascata (cd. *cascading*), gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi, i rispettivi indicatori e i valori attesi di risultato su cui si baseranno poi la misurazione della *performance* e la successiva valutazione.

Gli attori principali del “Ciclo della *performance*” sono i decisori politici e amministrativi, come descritti nella successiva TABELLA “CICLO DELLA *PERFORMANCE*” (art. 4).

Nella prima fase del ciclo (*Programmazione*) l’amministrazione definisce gli obiettivi da conseguire nel medio-lungo periodo (in Agenzia, il triennio) e nel breve termine (anno). Questa fase è propedeutica all’orientamento delle *performance* individuali, in funzione della *performance* organizzativa attesa.

La seconda fase del ciclo (*Misurazione*) serve per rilevare i risultati raggiunti dall’amministrazione nel suo complesso (*performance* organizzativa) e i contributi individuali (*performance* individuale).

Nella terza fase del ciclo (*Valutazione*), si formula un giudizio sulla *performance*, considerando il grado misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto al livello atteso, alla luce degli eventi esogeni ed endogeni che ne hanno influenzato l’avanzamento.

Un ruolo particolarmente importante è svolto dall’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) che, lungo tutto il ciclo, fornisce un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità ed affidabilità al SMVP. Infatti, in ossequio a quanto individuato nel D. Lgs. n. 150/2009, spettano all’OIV:

- i) il *presidio tecnico metodologico* sul SMVP, che si esplica mediante la formulazione del parere sul presente documento e la Relazione annuale sul funzionamento del Sistema;
- ii) la *valutazione della performance organizzativa*, resa attraverso la validazione della Relazione sulla *performance*;
- iii) il *monitoraggio della performance organizzativa*, ovvero la verifica dell’andamento della *performance* conseguita dall’amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e l’eventuale segnalazione all’organo di indirizzo politico dell’esigenza di interventi correttivi;
- iv) la *proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice* e la trasmissione all’organo di indirizzo politico-amministrativo.

Oltre a quanto già premesso, occorre mettere in evidenza che le finalità del SMVP sono molteplici, sebbene sostanzialmente legate da un unico filo conduttore: il miglioramento delle *performance*. La misurazione e la successiva valutazione sono infatti finalizzate a:

- favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l’individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
- migliorare la *performance* complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- sostituire la logica dell’adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- responsabilizzare a tutti i livelli;
- garantire il riconoscimento del merito e dell’impegno individuale e/o di gruppo;
- correlare l’erogazione di compensi economici all’effettiva prestazione e al miglioramento qualitative e quantitative dei servizi;
- sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori.

I tempi e le fasi del Ciclo della *performance* dell’Agenzia Italiana per lo Sviluppo alla Cooperazione sono i seguenti:

TABELLA “CICLO DELLA PERFORMANCE”

<i>* Ai fini del presente prospetto, con la dicitura “Dirigente sovraordinato” si intende:</i> - il Direttore con riferimento ai Vicedirettori e ai Dirigenti posti alla propria diretta dipendenza - i Vicedirettori con riferimento ai Dirigenti della Vicedirezione di diretta responsabilità - il Direttore/i Vicedirettori/i Dirigenti con riferimento ai dipendenti delle aree funzionali assegnati alla struttura di diretta responsabilità				
Fasi del Ciclo della performance		Attività	Attori	Tempi
1	Pianificazione strategica	Negoziare e definizione dei contenuti della Convenzione triennale AICS/MAECI, con individuazione degli obiettivi strategici , rilevanti ai fini della programmazione operativa del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (c.d. P.I.A.O.)	1) Direttore AICS (negozia con DGCS/MAECI i contenuti della Convenzione, su proposta dei Vicedirettori AICS, con il supporto istruttorio del Dirigente AICS deputato alla programmazione) 2) DGCS/MAECI	Entro il 31 dicembre dell’anno di scadenza della Convenzione
		Sottoscrizione della Convenzione triennale AICS/MAECI	1) Direttore AICS 2) Ministro per gli Affari Esteri e la Cooperazione Internazionale	
2	Programmazione operativa	Negoziare e definizione degli obiettivi operativi del triennio da inserire nel P.I.A.O., con individuazione dei relativi pesi a somma 100 (ai fini della misurazione della performance organizzativa di cui alla Fase 6), indicatori e target annuali e dei Vicedirettori e Dirigenti responsabili del raggiungimento degli stessi. L’insieme degli obiettivi operativi deve da un lato assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici della Convenzione AICS/MAECI, nei tempi e modi ivi stabiliti, dall’altro perseguire specifici risultati di interesse dell’Agenzia, non direttamente collegabili a quelli definiti nella Convenzione. La programmazione segue un processo <i>top-down</i> , accompagnato da negoziazione con i Dirigenti deputati al raggiungimento dei risultati.	1) Vicedirettori (individuano le proposte di obiettivi operativi da inserire nel P.I.A.O. e li negoziano con i dirigenti della propria Vicedirezione). Per gli uffici di staff alla direzione tale funzione è assolta dal Direttore AICS 2) Dirigenti (negozano con il Dirigente sovraordinato contenuti e risorse degli obiettivi di propria competenza della proposta di P.I.A.O.) 3) OIV AICS/MAECI (verifica la coerenza tra pianificazione strategica della Convenzione e programmazione operativa della proposta di P.I.A.O.) 4) Direttore AICS (verifica l’adeguatezza degli obiettivi operativi da inserire nel P.I.A.O., come proposti dai Vicedirettori in esito ai processi di negoziazione di cui al punto 2) e di verifica di cui al punto 3))	Entro il 31 gennaio dell’anno di valutazione
		Adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione	1) Direttore AICS	Entro il 31 gennaio dell’anno di valutazione
3	Comunicazione della performance	Consegna al personale, dirigenziale e non dirigenziale,	1) Dirigente sovraordinato (compila e consegna al valutato	Entro il 28 febbraio

* Ai fini del presente prospetto, con la dicitura “**Dirigente sovraordinato**” si intende:

- il Direttore con riferimento ai Vicedirettori e ai Dirigenti posti alla propria diretta dipendenza
- i Vicedirettori con riferimento ai Dirigenti della Vicedirezione di diretta responsabilità
- il Direttore/i Vicedirettori/i Dirigenti con riferimento ai dipendenti delle aree funzionali assegnati alla struttura di diretta responsabilità

Fasi del Ciclo della performance		Attività	Attori	Tempi
	individuale attesa al personale	delle schede <i>ex-ante</i> di assegnazione degli obiettivi di gruppo e/o individuali (<i>performance attesa</i>).	la scheda <i>ex-ante</i>) 2) Valutato (riceve la scheda <i>ex-ante</i>) 3) Ufficio XI – Risorse Umane (supporta operativamente i valutatori nell’elaborazione delle schede <i>ex-ante</i>)	dell’anno di valutazione
4	Monitoraggio performance in corso di esercizio	Raccolta delle relazioni sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi del P.I.A.O. Analisi dei risultati intermedi di performance del personale, attraverso un confronto continuo e informale, che occorre tuttavia formalizzare (almeno un colloquio non oltre il 15/9 dell’anno di valutazione) in relazione dipendenti il cui andamento della prestazione può dare luogo, sulla base dell’andamento degli obiettivi assegnati e/o dei comportamenti osservati dal valutatore, al termine del periodo di valutazione, ad un esito negativo, per la restituzione formale di feedback e proposte di miglioramento. Il colloquio formalizzato è richiesto anche in caso di richiesta di colloquio da parte del dipendente.	1) Vicedirettori e Dirigenti in staff alla Direzione (predispongono la relazione periodica sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi della Vicedirezione o degli Uffici di staff) 2) Dirigenti (forniscono elementi per la predisposizione della relazione periodica sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi). 3) Dirigente deputato alla programmazione (predisporre relazione di sintesi sullo stato di avanzamento degli obiettivi del P.I.A.O.) 4) Dirigenti sovraordinati. Effettuano il monitoraggio della <i>performance</i> dei collaboratori.	Almeno una relazione entro il 15 settembre dell’anno di valutazione
5	Eventuale rimodulazione degli obiettivi operativi del P.I.A.O.	Eventuale rimodulazione degli obiettivi operativi del P.I.A.O. alla luce degli esiti della Fase 4, laddove la previsione di mancato raggiungimento nell’anno non sia imputabile a negligenza del responsabile dell’obiettivo.	1) Direttore (adotta la revisione del P.I.A.O.) 2) Vicedirettori e Dirigenti in staff alla Direzione (propongono la revisione del P.I.A.O.) 3) OIV AICS/MAECI (verifica l’adeguatezza delle motivazioni a supporto della richiesta di rimodulazione degli obiettivi operativi del P.I.A.O. e/o dei relativi indicatori e/o target) 4) Dirigenti (propongono al Dirigente sovraordinato l’eventuale rimodulazione degli obiettivi operativi di competenza inseriti nel	Eventuale, di norma entro il 30 settembre dell’anno di valutazione

* Ai fini del presente prospetto, con la dicitura “**Dirigente sovraordinato**” si intende:

- il Direttore con riferimento ai Vicedirettori e ai Dirigenti posti alla propria diretta dipendenza
- i Vicedirettori con riferimento ai Dirigenti della Vicedirezione di diretta responsabilità
- il Direttore/i Vicedirettori/i Dirigenti con riferimento ai dipendenti delle aree funzionali assegnati alla struttura di diretta responsabilità

Fasi del Ciclo della performance		Attività	Attori	Tempi
			P.I.A.O. e/o dei relativi indicatori e/o target)	
6	Misurazione e valutazione della performance organizzativa dell’Agenzia	Misurazione dei valori degli indicatori degli obiettivi operativi inseriti nel P.I.A.O., come assestati al termine del periodo di valutazione. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi sulla base della misurazione dei valori assestati degli indicatori in relazione ai target definiti e dei dati di contesto che hanno inciso sul raggiungimento dell’obiettivo. La valutazione sintetica del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi del P.I.A.O., come definita all’art. 5.2 del presente SMVP, rappresenta la performance organizzativa dell’Agenzia.	1) Vicedirettori (presentano al Dirigente deputato alla programmazione i valori a consuntivo degli indicatori degli obiettivi operativi assegnati alla propria Vicedirezione nel P.I.A.O. e le informazioni di contesto a supporto della valutazione proposta del risultato raggiunto. 2) Dirigente deputato alla programmazione (predispone l’ipotesi di Relazione sulla <i>performance</i> dell’anno di valutazione, comprensiva della misurazione degli indicatori degli obiettivi del P.I.A.O. e delle proposte di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, formulate dai soggetti di cui al punto 1)	Entro il 31 marzo dell’anno successivo a quello di valutazione
7	Rendicontazione dei risultati	Approvazione della Relazione sulla performance dell’anno di valutazione	1) Direttore (approva Relazione sulla performance dell’anno di valutazione) 2) OIV AICS/MAECI (valida la Relazione sulla performance dell’anno di valutazione, comprensiva delle osservazioni).	Entro il 30 aprile dell’anno successivo a quello di valutazione
8	Misurazione e valutazione della performance individuale del personale	Misurazione dei valori degli indicatori degli obiettivi di gruppo, diversi da quelli inseriti nel P.I.A.O., e individuali, come assestati al termine del periodo di valutazione. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi sulla base della misurazione dei valori assestati degli indicatori in relazione ai target definiti e dei dati di contesto che hanno inciso sul raggiungimento dell’obiettivo. Valutazione della performance di	1) Dirigenti sovraordinati (misurano e valutano le dimensioni della <i>performance</i> individuale – obiettivi e comportamenti – del personale assegnato, riassumendo gli esiti nella scheda <i>ex-post</i>) 2) Ufficio XI – Risorse Umane (supporta operativamente i valutatori nell’elaborazione delle schede <i>ex-post</i>)	Entro il 30 aprile dell’anno successivo a quello di valutazione

* Ai fini del presente prospetto, con la dicitura “Dirigente sovraordinato” si intende: - il Direttore con riferimento ai Vicedirettori e ai Dirigenti posti alla propria diretta dipendenza - i Vicedirettori con riferimento ai Dirigenti della Vicedirezione di diretta responsabilità - il Direttore/i Vicedirettori/i Dirigenti con riferimento ai dipendenti delle aree funzionali assegnati alla struttura di diretta responsabilità				
Fasi del Ciclo della performance		Attività	Attori	Tempi
		ruolo del dipendente, sia dirigente che delle aree funzionali.		
9	Restituzione degli esiti della valutazione della performance al personale	Consegna della scheda <i>ex-post</i> al valutato nel corso di un colloquio dialettico di restituzione degli esiti della valutazione.	1) Dirigenti sovraordinati (consegna la scheda <i>ex-post</i> al valutato) 2) Valutato (riceve la scheda <i>ex-post</i> e la sottoscrive per presa visione, con la possibilità di aggiungere in calce proprie osservazioni sulla valutazione conseguita, anche finalizzate all’attivazione di un eventuale processo conciliativo di revisione della valutazione)	Entro il 15 giugno dell’anno successivo a quello di valutazione
10	Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	Contrattazione decentrata, processo autorizzatorio ex art. 40-bis D. Lgs. n. 165/2001, liquidazione dei premi	1) Delegazioni trattanti di parte pubblica e sindacale (sottoscrivono l’accordo sindacale) 2) Ufficio XI – Risorse Umane (supporta tecnicamente il tavolo di contrattazione e liquida i premi)	Liquidazione premi entro 60 giorni dalla sottoscrizione del contratto integrativo di cui all’art. 40-bis, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001 oppure, se termine successivo, entro 60 giorni dalla conclusione della Fase 8

5. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

5.1 La definizione di performance organizzativa

La *performance* organizzativa, come definita dall’articolo 8, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009, è l’insieme dei risultati attesi in ordine a:

- attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività;
- attuazione di piani e programmi;
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (*non applicabile*

all'AICS che non eroga servizi all'utenza, ma svolge funzioni istituzionali);

- modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- efficienza nell'impiego delle risorse;
- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Le principali dimensioni della *performance* organizzativa sono:

- *stato delle risorse*, ovvero la quantità e la qualità delle risorse umane, economico- finanziarie e strumentali;
- *efficienza ed efficacia*, volte ad esprimere la capacità di utilizzo delle risorse impiegate in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio, nonché di rispecchiare l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto alle aspettative e alle necessità dei destinatari;
- *impatto*, che esprime l'effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari, nel medio/lungo periodo, nell'ottica di creazione del valore pubblico.

Attraverso la *performance* organizzativa è infatti possibile programmare, misurare e successivamente valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (finanziarie, umane e strumentali), le utilizza in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alla missione istituzionale affidata (efficacia), con lo scopo di creare valore pubblico, ovvero migliorare il benessere sociale ed economico dei destinatari dell'azione (impatto).

5.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

La misurazione della *performance* organizzativa è costituita in AICS dalla media aritmetica ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi inseriti nel P.I.A.O. secondo le modalità e i contenuti descritti nella Fase 2 del "Ciclo della *performance*" (cfr. TABELLA "CICLO DELLA PERFORMANCE", art. 4), avuto riguardo dei pesi dei singoli obiettivi, la cui somma forma il valore 100.

Nello specifico, la valutazione della *performance* organizzativa è data dall'applicazione della seguente formula:

$$VAL_{PO} = \frac{VAL_{obtv_1} \times P_{obtv_1} + VAL_{obtv_2} \times P_{obtv_2} + \dots + VAL_{obtv_n} \times P_{obtv_n}}{P_{obtv_1} + P_{obtv_2} + \dots + P_{obtv_n}} \times 100$$

dove:

VAL_{PO} = Valutazione della *performance* organizzativa

$VAL_{obtv_1,2,\dots,n}$ = Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi n. 1, 2, ..., n del P.I.A.O.

$P_{obtv_1,2,\dots,n}$ = Pesi assegnati agli obiettivi operativi n. 1, 2, ..., n nel P.I.A.O.

n = numero di obiettivi operativi inseriti nel P.I.A.O.

ESEMPIO APPLICATIVO 5.2.

MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Ipotizziamo che il P.I.A.O. sia costituito da n. 3 obiettivi operativi (n=3), ai quali sono stati assegnati i seguenti pesi (sommatoria pesi = 100%):

P_{obtv_1}: peso assegnato 20%

P_{obtv_2}: peso assegnato 30%

P_{obtv_3}: peso assegnato 50%

Ipotizziamo che al termine del periodo di valutazione, in esito al procedimento di cui alla fase 6 del “Ciclo della *performance*” (cfr. TABELLA “CICLO DELLA PERFORMANCE”, art. 4), siano stati definiti i seguenti gradi di raggiungimento di tali obiettivi operativi:

VAL_{obtv_1}: grado raggiungimento 80%

VAL_{obtv_2}: grado raggiungimento 100%

VAL_{obtv_3}: grado raggiungimento 70%

In applicazione della formula di calcolo del grado di raggiungimento della *performance* organizzativa, si avrà la seguente misurazione:

$$\text{VAL}_{\text{PO}} = \frac{0,8 \times 0,2 + 1 \times 0,3 + 0,7 \times 0,5}{0,2 + 0,3 + 0,5} \times 100 = \mathbf{81\%}$$

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi operativi inseriti nel P.I.A.O. sono effettuate dai Vicedirettori e, per gli Uffici di staff della Direzione, dal Direttore.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi avviene sulla base della capacità di realizzare i *target* attesi, tenuto conto degli elementi di contesto: il sistema si fonda sulla misurazione delle *performance* conseguite, intesa quale elemento propedeutico all'attività di valutazione. In particolare, la valutazione prende come riferimento le informazioni rilevate in sede di misurazione e giunge alla formulazione di un giudizio finale tenendo conto anche di altri aspetti quali, ad esempio:

- grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento, atto a giustificare una valutazione non meccanicistica e l'utilizzo di intervalli di risultato piuttosto che di valori assoluti;
- variabili endogene ed esogene di contesto;
- elementi relativi alla performance conseguita e non espressi dagli indicatori utilizzati per la sua misurazione;
- altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della performance conseguita;
- eventuale assegnazione tardiva degli obiettivi, che implica una valutazione limitata al periodo di effettiva possibilità di perseguire il risultato fissato.

Il grado di raggiungimento della *performance* organizzativa dell'Agenzia costituisce elemento rilevante per l'erogazione:

1. della retribuzione di risultato dei dirigenti generali (Vicedirettori), secondo quanto dettagliato nel

paragrafo 6.2.1.;

2. della retribuzione di risultato dei dirigenti non generali (responsabili degli Uffici), secondo quanto definito in sede di contrattazione integrativa, ai sensi dell'art. 44, comma 1, lett. c), del CCNL Area Funzioni Centrali del 09.03.2020;
3. del premio correlato alla performance del personale non dirigente, secondo quanto definito in sede di contrattazione integrativa, ai sensi dell'art. 7, comma 6, lett. b), del CCNL Comparto Funzioni Centrali del 12.02.2018.

6. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

6.1 La definizione di performance individuale

La valutazione della *performance* individuale è intesa come un processo mediante il quale si definisce, misura, valuta e riconosce il contributo che ogni dipendente fornisce, anche in considerazione del risultato conseguito rispetto all'obiettivo atteso, con un metodo che garantisca equità e coerenza rispetto agli obiettivi prefissati dall'organizzazione.

La valutazione della *performance* individuale ha l'obiettivo di migliorare la qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dalle amministrazioni pubbliche. Infatti, una gestione efficace del processo di valutazione individuale genera un effetto positivo sul piano individuale, poiché consente di valorizzare le capacità e le competenze dei singoli, ed è strumentale anche al miglioramento sul piano organizzativo, poiché il miglioramento della *performance* dei singoli comporta inevitabilmente anche un miglioramento dell'intera organizzazione e dei servizi da essa erogati.

Di fondamentale importanza, oltre alla mera valutazione della prestazione resa da ogni singolo soggetto afferente all'organizzazione è la considerazione del potenziale di ogni singolo individuo perché mediante quest'ultimo aspetto è possibile acquisire gli elementi informativi funzionali alle decisioni in ordine, ad esempio, alla corretta allocazione delle risorse, alla strutturazione dei piani di formazione del personale e al conferimento di incarichi. Infatti, in ossequio a quanto contenuto nel disposto normativo di riferimento (Titolo III, D. Lgs. n. 150/2009), la *performance* individuale è indispensabile, oltreché per erogare il trattamento economico accessorio e per attribuire le progressioni economiche e di carriera, per individuare i *gap* di competenza (e dunque definire percorsi formativi e professionali specifici) e conferire incarichi di responsabilità.

Così come previsto dall'articolo 9 del D. Lgs. n. 150/2009, la *performance* individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione. Pertanto, le dimensioni che compongono la *performance* individuale sono due:

1. i *risultati*, riferiti agli obiettivi annuali assegnati nel P.I.A.O. all'unità organizzativa di appartenenza e/o ad obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati direttamente dal dirigente sovraordinato;
2. i *comportamenti*, che attengono al "come" il dipendente svolge la propria attività.

Per i dipendenti con incarichi dirigenziali non generali, la misurazione e la valutazione della *performance* individuale riguardano prevalentemente l'ambito organizzativo di diretta responsabilità (Ufficio) e, per i dirigenti con incarico di livello generale (Vicedirettori), oltre all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, a quello complessivo della Vicedirezione di competenza.

In aggiunta a suddette e prevalenti dimensioni valutative, sono oggetto di valutazione il raggiungimento di specifici obiettivi individuali, assegnati dal dirigente sovraordinato, nonché le competenze manageriali e professionali dimostrate e i comportamenti organizzativi richiesti per lo svolgimento efficace delle funzioni

assegnate. E' inoltre oggetto di valutazione la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.

Nel processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale una notevole importanza è rivestita dal confronto tra valutato e valutatore nelle varie fasi del processo. Nella fase di *programmazione*, i colloqui tra valutato e valutatore sono volti a comunicare al valutato gli elementi che saranno oggetto di valutazione. Nella successiva fase di *monitoraggio*, il dirigente dovrà periodicamente confrontarsi con il valutato per prevedere eventuali scostamenti tra risultati conseguiti e risultati attesi, in modo da mettere in atto azioni correttive. Nell'ultima fase, quella della *valutazione*, e della restituzione della valutazione, la discussione non è solo il momento nel quale il valutato può chiarire la propria posizione sulle prestazioni rese, ma è soprattutto la sede nella quale individuare modalità e azioni volte a migliorare la futura prestazione.

6.2 La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti

Il sistema di valutazione della *performance* individuale dei dirigenti dell'AICS persegue i seguenti obiettivi:

- allineare l'azione dirigenziale alle strategie dell'Agenzia;
- sviluppare l'orientamento al risultato;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla *performance* individuale.

Il processo, dettagliatamente descritto nella TABELLA "CICLO DELLA PERFORMANCE", di cui all'art. 4, prevede i seguenti passaggi:

- assegnazione e comunicazione degli obiettivi a inizio periodo (consegna scheda *ex-ante*);
- eventuale rimodulazione degli obiettivi assegnati;
- almeno un momento di verifica in corso d'anno per monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati e per eventuali *feedback* sui comportamenti organizzativi dimostrati;
- misurazione e valutazione finale;
- comunicazione al valutato della sua valutazione di *performance* individuale (consegna scheda *ex-post*), a seguito di un colloquio di feedback tra valutato e valutatore.

Nell'ambito del presente sistema di valutazione, il personale dirigente, sia generale che non generale, è valutato dal proprio superiore gerarchico dell'Agenzia. L'arco temporale della valutazione della *performance* individuale coincide con l'anno solare (1/1-31/12).

Oggetto della valutazione è la *performance* individuale di ciascun dirigente nell'ambito dell'incarico conferito.

Il collegamento tra valutazione conseguita e retribuzione di risultato è definito;

- per i dirigenti generali, sulla base del contratto di lavoro stipulato e di quanto previsto al successivo punto 6.2.1;
- per i dirigenti non generali, sulla base del contratto di lavoro stipulato e degli accordi sottoscritti in sede di contrattazione integrativa.

6.2.1 La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti generali (Vicedirettori)

La *performance* individuale dei dirigenti generali è valutata in AICS come segue, con riferimento alle seguenti quattro dimensioni valutative, da a) a d), di cui all'art. 9, commi 1 e 1-bis, del D.L.gs. n. 150/2009:

a) Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva della *performance* individuale. PESO: 60%

La valutazione di questa dimensione è calcolata come media aritmetica ponderata del grado di raggiungimento medio dei seguenti aggregati di obiettivi, come approvata dal Direttore e validata dall'OIV – cfr. Fase 6 Ciclo della *performance* (cfr. TABELLA “CICLO DELLA PERFORMANCE”, art. 4):

- a1) Media aritmetica semplice del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati nel P.I.A.O. alla diretta responsabilità del Vicedirettore: **peso 60%**;
- a2) Media aritmetica semplice del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati nel P.I.A.O. ai dirigenti gerarchicamente dipendenti dalla Vicedirezione di competenza: **peso 40%**.

b) Raggiungimento di specifici obiettivi individuali. PESO: 10%

La valutazione di questa dimensione è calcolata come media aritmetica semplice del grado di raggiungimento, valutato dal Direttore, degli obiettivi individuali assegnati al Vicedirettore con la scheda *ex-ante*, secondo quanto stabilito nella Fase 3 del “Ciclo della *performance*” (cfr. TABELLA “CICLO DELLA PERFORMANCE”, art. 4). Tali obiettivi sono comprensivi di eventuali obiettivi assegnati con il contratto individuale di lavoro, ai sensi dell'art. 9, comma 1-bis, del D.Lgs n. 150/2009.

c) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate (c.d. *performance* di ruolo). PESO: 25%

La *performance* di ruolo del Vicedirettore è valutata dal Direttore sulla base dei comportamenti dimostrati in relazione a quelli richiesti per svolgere efficacemente la funzione dirigenziale, correlata alle capacità manageriali e tecniche. Pertanto, viene valutato il “modo di agire” delle persone, come espressione delle conoscenze e delle capacità messe in atto nell'ambito dell'attività lavorativa, anche per il raggiungimento degli obiettivi predefiniti.

La valutazione della *performance* di ruolo del Vicedirettore si basa su tre tipologie di descrittori:

1) Problem solving:

- 1.1) capacità intuitiva o sequenziale nella risoluzione dei problemi, attraverso risposte adeguate ed efficaci;
- 1.2) capacità di valutazione dell'impatto rispetto alla regolamentazione;
- 1.3) capacità di affrontare situazioni nuove e complesse.

2) Capacità di pianificazione e gestione:

- 2.1) capacità di programmazione delle risorse e loro efficace utilizzo;
- 2.2) attenzione all'efficienza interna ed agli aspetti organizzativi che consentono elevati livelli di qualità nelle attività svolte;
- 2.3) capacità di coordinamento e controllo, leadership;

3) Capacità relazionali e di servizio:

- 3.1) collaborazione ed integrazione nei diversi processi;

- 3.2) capacità nelle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori;
- 3.3) qualità delle relazioni con utenti esterni;
- 3.4) capacità di comunicazione e condivisione.

Per valutare la *performance* di ruolo, si utilizzerà, per ciascun comportamento organizzativo, la seguente scala di giudizio, con i punteggi evidenziati:

- da 0 a 1: sempre incoerenti, richiesto miglioramento significativo;
- da 2 a 3: spesso coerenti, richiesto miglioramento;
- da 4 a 5: sufficientemente coerenti, con margini di miglioramento;
- da 6 a 7: spesso coerenti rispetto alle attese;
- da 8 a 9: sempre coerenti rispetto alle attese;
- 10: sempre coerenti rispetto alle attese, ad un livello di eccellenza.

La misurazione della *performance* di ruolo è calcolata come sommatoria dei punteggi conseguiti nei 10 fattori di valutazione di cui ai precedenti punti da 1) a 3).

d) Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. PESO: 5%

La misurazione di questa dimensione è effettuata attraverso il calcolo della varianza delle valutazioni rese dal Vicedirettore, come dettagliate al precedente punto c), in relazione ai propri collaboratori diretti, sia delle aree funzionali, sia dirigenti, della Vicedirezione.

La formula della varianza è la seguente:

$$VAL_{d)} = \frac{(Val_1 - M)^2 + (Val_2 - M)^2 + \dots + (Val_z - M)^2}{z - 1}$$

dove:

- $VAL_{d)}$ = Varianza delle valutazioni della *performance* di ruolo dei collaboratori
- $Val_{1,2,\dots,z}$ = Valutazione della *performance* di ruolo dei collaboratori n. 1, 2, ..., z
- M = Media aritmetica semplice delle valutazioni della *performance* di ruolo dei collaboratori
- z = numero di collaboratori valutati

- 1) Valori della Varianza pari o superiori a 50 comportano una valutazione della dimensione valutativa d) pari al 100%;
- 2) Valori della Varianza pari o superiori a 25 e minori di 50 comportano una valutazione della dimensione valutativa d) pari al 50%;
- 3) Valori della Varianza inferiori a 25 comportano una valutazione della dimensione valutativa d) pari allo 0%.

Tenuto conto che lo strumento della varianza assume rilievo in presenza di un numero sufficientemente consistente di casi, qualora il numero di collaboratori valutati sia pari o inferiore a 10 unità, l'esito di tale dimensione valutativa, con riferimento ai valori 100%, 50%, 0% di cui ai precedenti punti da 1) a 3), è definito dal dirigente sovraordinato, previo confronto con il valutatore.

CALCOLO DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

GENERALI (VICEDIRETTORI)

Tenuto conto delle quattro dimensioni valutative della performance individuale del Vicedirettore, come descritte nei precedenti punti da a) a d), la misurazione complessiva della *performance* individuale del Vicedirettore è come segue calcolata:

$$VAL_{PI} = \frac{VAL_{a)} \times 0,6 + VAL_{b)} \times 0,1 + VAL_{c)} \times 0,25 + VAL_{d)} \times 0,05}{0,6 + 0,1 + 0,25 + 0,05}$$

dove:

VAL_{PI} = Valutazione della *performance* individuale del Vicedirettore

$VAL_{a),b),c),d)}$ = Valutazione delle dimensioni a), b), c) e d) della *performance* individuale del Vicedirettore

ESEMPIO APPLICATIVO 6.2.1.

CALCOLO DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI GENERALI (VICEDIRETTORI)

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

a) Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva della *performance* individuale. PESO: 60%

a1) Ipotizziamo nel P.I.A.O. siano assegnati alla diretta responsabilità del Vicedirettore n. 2 obiettivi operativi, il cui grado di raggiungimento sia stato il seguente:

- Obtv1 = 90%
- Obtv2 = 100%

a2) Ipotizziamo nel P.I.A.O. siano assegnati, complessivamente, ai Dirigenti della Vicedirezione, n. 5 obiettivi operativi (che non comprendono i due assegnati direttamente al Vicedirettore), il cui grado di raggiungimento sia stato il seguente:

- Obtv3 = 80%
- Obtv4 = 100%
- Obtv5 = 60%
- Obtv6 = 50%
- Obtv7 = 90%

La misurazione della dimensione valutativa a) sarà come segue calcolata (media aritmetica ponderata):

$$VAL_{a)} = \frac{[(0,9 + 1) / 2] \times 0,6 + [(0,8 + 1 + 0,6 + 0,5 + 0,9) / 5] \times 0,4}{0,6 + 0,4} \times 100 = \mathbf{87\%}$$

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del Vicedirettore, tale valore (87%), riferito alla dimensione valutativa a), **peserà per il 60%**.

CALCOLO DELLA COMPONENTE:**b) Raggiungimento di specifici obiettivi individuali. PESO: 10%**

Ipotizziamo che il Direttore abbia assegnato al Vicedirettore n. 2 obiettivi individuali, il cui grado di raggiungimento sia stato il seguente:

- Obtv1 = 80%
- Obtv2 = 100%

La misurazione della dimensione valutativa b) sarà come segue calcolata (media aritmetica semplice):

$$VAL_b) = \frac{0,8 + 1}{2} \times 100 = 90\%$$

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del Vicedirettore, tale valore (**90%**), riferito alla dimensione valutativa b), **peserà per il 10%**.

CALCOLO DELLA COMPONENTE:**c) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate (c.d. *performance* di ruolo). PESO: 25%**

Ipotizziamo che il Direttore abbia valutato come segue la *performance* di ruolo del Vicedirettore:

COMPORTAMENTI	PUNTEGGIO
1.1)	10
1.2)	10
1.3)	9
2.1)	9
2.2)	8
2.3)	10
3.1)	10
3.2)	7
3.3)	10
3.4)	9
SOMMATORIA PUNTEGGI (VAL c)	92/100

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del Vicedirettore, tale valore (**92%**), riferito alla dimensione valutativa c), **peserà per il 25%**.

CALCOLO DELLA COMPONENTE:**d) Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. PESO: 5%**

Ipotizziamo che il Vicedirettore abbia valutato come segue la *performance* di ruolo dei propri 11 collaboratori, siano essi dipendenti delle aree funzionali o dirigenti della Vicedirezione, calcolata come descritto al precedente punto c):

VALUTAZIONI DI RUOLO	PUNTEGGIO
VALUTATO 1	100/100
VALUTATO 2	76/100
VALUTATO 3	90/100
VALUTATO 4	85/100
VALUTATO 5	100/100
VALUTATO 6	70/100
VALUTATO 7	100/100
VALUTATO 8	95/100
VALUTATO 9	80/100
VALUTATO 10	85/100
VALUTATO 11	65/100
MEDIA ARITMETICA SEMPLICE DELLE VALUTAZIONI DI RUOLO DEI DIRIGENTI/DIPENDENTI VALUTATI	86/100

La misurazione della dimensione valutativa d) sarà come segue calcolata (VARIANZA):

$$\begin{aligned}
 & (100 - 86)^2 + (76 - 86)^2 + (90 - 86)^2 \\
 & + (85 - 86)^2 + (100 - 86)^2 + (70 - 86)^2 + (100 - 86)^2 \\
 & + (95 - 86)^2 + (80 - 86)^2 + (85 - 86)^2 + (65 - 86)^2 \\
 \text{VAL}_{d)} = & \frac{\text{Somma sopra}}{11 - 1} = 152
 \end{aligned}$$

Tale valore, in quanto superiore a 50, comporta una valutazione della dimensione valutativa d) pari al 100%.

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del Vicedirettore, tale valore (**100%**), riferito alla dimensione valutativa d), **peserà per il 5%**.

CALCOLO DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI GENERALI (VICEDIRETTORI)

Dovendo misurare la *performance* individuale del Vicedirettore, utilizzando le valutazioni ottenute nel presente esempio applicativo 6.2.1., otterremo la seguente valutazione:

$$\begin{aligned}
 & 87 \times 0,6 + 90 \times 0,1 + 92 \times 0,25 + 100 \times 0,05 \\
 \text{VAL}_{PI} = & \frac{\text{Somma sopra}}{0,6 + 0,1 + 0,25 + 0,05} = \mathbf{89,2\%}
 \end{aligned}$$

Tale valore, unitamente a quello di *performance* organizzativa conseguito dall'Agenzia, consente di misurare la performance complessiva del Vicedirettore, secondo quanto descritto al successivo par. 6.2.1.1

6.2.1.1 La misurazione della performance complessiva dei dirigenti generali (Vicedirettori)

Ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato del Vicedirettore, occorre calcolare il grado di raggiungimento della *performance* complessiva del dirigente generale, utilizzando la seguente formula, nella quale la *performance* organizzativa pesa per il 70% e la *performance* individuale per il 30%:

$$VAL_P = \frac{VAL_{PO} \times 0,7 + VAL_{PI} \times 0,3}{0,7 + 0,3} \times 100$$

dove:

VAL_P = Valutazione della *performance* complessiva del Vicedirettore

VAL_{PO} = Valutazione della *performance* organizzativa dell'Agenzia (cfr. art. 5.2)

VAL_{PI} = Valutazione della *performance* individuale del Vicedirettore (cfr. art. 6.2.1)

Il valore di performance complessiva del Vicedirettore (VAL_P) che si ottiene è riparametrato sulla base della seguente tabella:

TABELLA RIPARAMETRAZIONE PERFORMANCE COMPLESSIVA

VAL _{PO}	VAL _{PO} RIPARAMETRATA
oltre 85%	100
da 70% fino a 85%	85
da 60% fino a 70%	70
Minore del 60%	0

ESEMPIO APPLICATIVO 6.2.1.1.

CALCOLO DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA (ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE) DEI DIRIGENTI GENERALI (VICEDIRETTORI)

Ipotizzando le seguenti valutazioni conseguite di *performance* organizzativa dell'Agenzia e individuale del Vicedirettore, come calcolate negli esempi applicativi sopra riportati (5.2 e 6.2.1.):

VAL_{PO} = 81%

VAL_{PI} = 89,2%

Tenuto conto che, ai fini del calcolo della *performance* complessiva del Vicedirettore, la *performance* organizzativa dell'Agenzia pesa per il 70% e la *performance* individuale per il 30%, la misurazione della *performance* complessiva del Vicedirettore sarà la seguente:

$$VAL_P = \frac{0,81 \times 0,7 + 0,892 \times 0,3}{0,7 + 0,3} \times 100 = 83,5\%$$


VAL_P RIPARAMETRATA = **85%**

Al Vicedirettore sarà, pertanto, erogato l'85% della retribuzione di risultato potenziale.

6.2.2 La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti non generali (Responsabili degli Uffici)

La *performance* individuale dei dirigenti non generali è valutata in AICS come segue, con riferimento alle seguenti quattro dimensioni valutative, da a) a d), di cui all'art. 9, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009:

a) Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva della performance individuale. PESO: 60%

La valutazione di questa dimensione è calcolata come media aritmetica semplice del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati nel P.I.A.O. alla diretta responsabilità del dirigente, come approvati dal Direttore e validati dall'OIV – cfr. Fase 6 Ciclo della *performance* (cfr. TABELLA “CICLO DELLA PERFORMANCE”, art. 4):

b) Raggiungimento di specifici obiettivi individuali. PESO: 10%

La valutazione di questa dimensione è calcolata come media aritmetica semplice del grado di raggiungimento, valutato dal superiore gerarchico (Direttore per dirigenti in staff alla direzione o Vicedirettore per i dirigenti delle Vicedirezioni giuridico-amministrativa e tecnica), degli obiettivi individuali assegnati al dirigente con la scheda *ex-ante*, secondo quanto stabilito nella Fase 3 del “Ciclo della *performance*” (cfr. TABELLA “CICLO DELLA PERFORMANCE”, art. 4).

c) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate (c.d. *performance* di ruolo). PESO: 25%

La *performance* di ruolo del dirigente è valutata dal superiore gerarchico (Direttore per dirigenti in staff alla direzione o Vicedirettore per i dirigenti delle Vicedirezioni giuridico-amministrativa e tecnica) sulla base dei comportamenti rilevati in relazione a quelli richiesti per svolgere efficacemente la funzione dirigenziale, correlata alle capacità manageriali e tecniche. Pertanto, viene valutato il “modo di agire” del dirigente, come espressione delle conoscenze e delle capacità messe in atto nell'ambito dell'attività lavorativa, anche per il raggiungimento degli obiettivi predefiniti.

La valutazione della *performance* di ruolo del dirigente si basa sugli stessi descrittori e la stessa scala di giudizio utilizzati per i dirigenti generali, già illustrati al par. 6.2.1, lett. c).

La misurazione della *performance* di ruolo, come avviene per i dirigenti generali, è calcolata come sommatoria dei punteggi conseguiti nei 10 fattori di valutazione di cui ai precedenti punti da 1) a 3).

d) Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. PESO: 5%

La misurazione di questa dimensione è effettuata attraverso il calcolo della varianza delle valutazioni rese dal dirigente, come dettagliate al precedente punto c), in relazione ai propri collaboratori diretti delle aree

funzionali.

La formula della varianza è la seguente:

$$V = \frac{(Val_1 - M)^2 + (Val_2 - M)^2 + \dots + (Val_z - M)^2}{z - 1}$$

dove:

V = Varianza delle valutazioni della *performance* di ruolo dei collaboratori

Val₁ = Valutazione della *performance* di ruolo del collaboratore n. 1

M = Media aritmetica semplice delle valutazioni della *performance* di ruolo dei collaboratori

z = numero di collaboratori valutati

Valori della Varianza pari o superiori a 50 comportano una valutazione della dimensione valutativa d) pari al 100%.

Valori della Varianza pari o superiori a 25 e minori di 50 comportano una valutazione della dimensione valutativa d) pari al 50%.

Valori della Varianza inferiori a 25 comportano una valutazione della dimensione valutativa d) pari allo 0%.

Tenuto conto che lo strumento della varianza assume rilievo in presenza di un numero sufficientemente consistente di casi, qualora il numero di collaboratori valutati sia pari o inferiore a 10 unità, l'esito di tale dimensione valutativa, con riferimento ai valori 100%, 50%, 0% di cui ai precedenti punti da 1) a 3), è definito dal dirigente sovraordinato, previo confronto con il valutatore.

CALCOLO DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI NON GENERALI (RESPONSABILI DEGLI UFFICI)

Tenuto conto delle quattro dimensioni valutative della performance individuale del dirigente, come descritte nei precedenti punti da a) a d), la misurazione complessiva della *performance* individuale del dirigente è come segue calcolata:

$$VAL_{PI} = \frac{VAL_{a)} \times 0,6 + VAL_{b)} \times 0,1 + VAL_{c)} \times 0,25 + VAL_{d)} \times 0,05}{0,6 + 0,1 + 0,25 + 0,05}$$

dove:

VAL_{PI} = Valutazione della *performance* individuale del dirigente

VAL_{a),b),c),d)} = Valutazione delle dimensioni a), b), c) e d) della *performance* individuale del dirigente

ESEMPIO APPLICATIVO 6.2.2.

CALCOLO DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI NON GENERALI (RESPONSABILI DEGLI UFFICI)

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

a) Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva della *performance* individuale. PESO: 60%

Ipotizziamo che nel P.I.A.O. siano assegnati alla diretta responsabilità del dirigente n. 3 obiettivi operativi, il cui grado di raggiungimento sia stato il seguente:

- Obtv1 = 70%
- Obtv2 = 80%
- Obtv3 = 100%

La misurazione della dimensione valutativa a) sarà come segue calcolata (media aritmetica semplice):

$$VAL_a) = \frac{0,7 + 0,8 + 1}{3} \times 100 = 83\%$$

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del dirigente, tale valore (**83%**), riferito alla dimensione valutativa a), **peserà per il 60%**.

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

b) Raggiungimento di specifici obiettivi individuali. PESO: 10%

Ipotizziamo che il Vicedirettore abbia assegnato al dirigente della propria Vicedirezione n. 2 obiettivi individuali, il cui grado di raggiungimento sia stato il seguente:

- Obtv1 = 90%
- Obtv2 = 100%

La misurazione della dimensione valutativa b) sarà come segue calcolata (media aritmetica semplice):

$$VAL_b) = \frac{0,9 + 1}{2} \times 100 = 95\%$$

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del Vicedirettore, tale valore (**95%**), riferito alla dimensione valutativa b), **peserà per il 10%**.

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

c) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate (c.d. *performance* di ruolo). PESO: 25%

Ipotizziamo che il Vicedirettore abbia valutato come segue la *performance* di ruolo del dirigente della propria Vicedirezione:

COMPORTAMENTI	PUNTEGGIO
1.1)	10

1.2)	10
1.3)	9
2.1)	9
2.2)	8
2.3)	10
3.1)	10
3.2)	7
3.3)	10
3.4)	9
SOMMATORIA PUNTEGGI (VAL_c)	92/100

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del dirigente, tale valore (**92%**), riferito alla dimensione valutativa c), **peserà per il 25%**.

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

d) Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. PESO: 5%

Ipotizziamo che il dirigente abbia valutato come segue la *performance* di ruolo dei propri 11 collaboratori, calcolata come descritto al precedente punto c):

VALUTAZIONI DI RUOLO	PUNTEGGIO
VALUTATO 1	100/100
VALUTATO 2	100/100
VALUTATO 3	100/100
VALUTATO 4	100/100
VALUTATO 5	100/100
VALUTATO 6	90/100
VALUTATO 7	100/100
VALUTATO 8	95/100
VALUTATO 9	85/100
VALUTATO 10	100/100
VALUTATO 11	100/100
VALUTATO 12	100/100
MEDIA ARITMETICA SEMPLICE DELLE VALUTAZIONI DI RUOLO DEI DIRIGENTI/DIPENDENTI VALUTATI	97,5/100

La misurazione della dimensione valutativa d) sarà come segue calcolata (VARIANZA):

$$\begin{aligned}
 &(100 - 97,5)^2 + (100 - 97,5)^2 + (100 - 97,5)^2 + \\
 &(100 - 97,5)^2 + (100 - 97,5)^2 + (90 - 97,5)^2 + \\
 &(100 - 97,5)^2 + (95 - 97,5)^2 + (85 - 97,5)^2 + \\
 &(100 - 97,5)^2 + (100 - 97,5)^2 + (100 - 97,5)^2
 \end{aligned}$$

$$VAL_d) = \frac{\text{Somma sopra}}{12 - 1} = 36,96$$

Tale valore, in quanto inferiore a 50 e superiore a 25, comporta una valutazione della dimensione valutativa d) pari al 50%.

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del Vicedirettore, tale valore (**50%**), riferito alla dimensione valutativa d), **peserà per il 5%**.

CALCOLO DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI NON GENERALI (RESPONSABILI DEGLI UFFICI)

Dovendo misurare la *performance* complessiva individuale conseguita dal dirigente, utilizzando le valutazioni ottenute nel presente esempio applicativo 6.2.2., otterremo la seguente valutazione:

$$\text{VAL}_{PI} = \frac{83 \times 0,6 + 95 \times 0,1 + 92 \times 0,25 + 50 \times 0,05}{0,6 + 0,1 + 0,25 + 0,05} = \mathbf{84,8\%}$$

Contrariamente a quanto avviene per i dirigenti generali (cfr. par. 6.2.2.1), il Sistema non prevede la misurazione della *performance* complessiva del dirigente non generale (con relativa parametrizzazione per fasce di risultato), dovendo rimettere alla contrattazione integrativa, ai sensi dell'art. 44, comma 1, lett. c), del CCNL Area Funzioni Centrali del 09.03.2020, con riferimento al fondo risorse decentrate della dirigenza:

- l'ammontare delle risorse del fondo da destinare alla componente della retribuzione di risultato dei dirigenti non generali relativa alla *performance* organizzativa dell'Agenzia e la correlazione tra il risultato conseguito dall'Agenzia nella *performance* organizzativa e la percentuale retribuzione di risultato da riconoscere ai dirigenti per tale voce valutativa (parametrizzazione per fasce di risultato);
- l'ammontare delle risorse del fondo da destinare alla componente della retribuzione di risultato dei dirigenti non generali relativa alla *performance* individuale e la correlazione tra il risultato conseguito dal dirigente nella *performance* complessiva individuale e la percentuale di retribuzione di risultato da riconoscere ai dirigenti per tale voce valutativa (parametrizzazione per fasce di risultato).

6.2.3 Gli incarichi ad interim ed altri casi particolari

Nel caso di incarichi dirigenziali coperti *ad interim*, fermo in ogni caso il minimo richiesto per la valutazione ai sensi del successivo articolo 7, il dirigente sarà oggetto di distinte valutazioni per ciascuno degli incarichi attribuiti.

Analogamente, saranno oggetto di distinte valutazioni, fermo in ogni caso il minimo richiesto per la valutazione ai sensi del successivo articolo 7, i diversi incarichi temporalmente consecutivi, attribuiti in corso d'anno.

Nel caso di copertura della posizione dirigenziale per un periodo inferiore all'anno, si terrà conto – ai fini della valutazione sul conseguimento degli obiettivi – del tempo di “effettiva” copertura della posizione.

6.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente

Il sistema di valutazione della *performance* individuale del personale non dirigente dell'AICS persegue i seguenti obiettivi:

- allineare l'azione del dipendente alle esigenze operative dell'Agenzia;
- sviluppare l'orientamento al risultato;
- individuare i *gap* di competenza e le potenzialità del dipendente;

- costituire la base per erogare la componente retributiva correlate alla *performance* individuale.

Il processo, dettagliatamente descritto nella TABELLA “CICLO DELLA *PERFORMANCE*”, di cui all’art. 4, prevede i seguenti passaggi:

- assegnazione e comunicazione degli obiettivi a inizio periodo (consegna scheda *ex-ante*);
- momento formalizzato di verifica in corso d’anno per eventuali *feedback* sui comportamenti organizzativi agiti dal dipendente, qualora gli stessi possano determinare, in base all’andamento osservato dal dirigente, una valutazione negativa al termine del periodo di valutazione;
- misurazione e valutazione finale;
- comunicazione al valutato della sua valutazione individuale da parte del dirigente sovraordinato (consegna scheda *ex-post*), a seguito di un colloquio di feedback tra valutato e valutatore.

Nell’ambito del presente sistema di valutazione, il personale non dirigenziale è valutato dal proprio dirigente superiore gerarchico dell’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo. L’arco temporale della valutazione della *performance* individuale coincide con l’anno solare (1/1-31/12).

Oggetto della valutazione è la *performance* individuale di ciascun dipendente nell’ambito dell’incarico e/o delle attività assegnate.

Il collegamento tra valutazione conseguita nella *performance* individuale e il premio ad essa collegato è definito in sede di contrattazione integrativa.

La *performance* individuale del personale non dirigenziale è valutata in AICS come segue, con riferimento alle seguenti due dimensioni valutative, da a) a b), di cui all’art. 9, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009:

a) Indicatori di performance relativi al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali. PESO: 60%

La valutazione di questa dimensione è calcolata come media aritmetica semplice del grado di raggiungimento degli obiettivi di gruppo assegnati dal dirigente sovraordinato al dipendente, con la scheda *ex-ante*, come approvati dal Direttore e validati dall’OIV – cfr. Fase 6 Ciclo della *performance* (cfr. TABELLA “CICLO DELLA *PERFORMANCE*”, art. 4) – qualora inseriti nel P.I.A.O., oppure, qualora non inseriti nel P.I.A.O., come valutati dallo stesso dirigente sovraordinato che li ha assegnati al dipendente e validati dal suo superiore gerarchico.

Qualora, in luogo degli obiettivi di gruppo, al dipendente siano stati assegnati dal dirigente sovraordinato, con la scheda *ex-ante*, solo obiettivi individuali, la valutazione di questa dimensione è calcolata come media aritmetica semplice del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati, come valutati dallo stesso dirigente sovraordinato che li ha assegnati al dipendente e validati dal suo superiore gerarchico.

b) Qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (c.d. *performance* di ruolo). PESO: 40%

La *performance* di ruolo del dipendente delle aree funzionali è valutata dal dirigente superiore gerarchico sulla base dei comportamenti rilevati in relazione a quelli richiesti per svolgere efficacemente le attività assegnate. Pertanto, viene valutato il “modo di agire” del dipendente, come espressione delle conoscenze e delle capacità messe in atto nell’ambito dell’attività lavorativa, anche per il raggiungimento degli obiettivi predefiniti.

La valutazione della *performance* di ruolo del dipendente si basa su tre tipologie di descrittori:

1) Affidabilità:

- 1.1) capacità di rispettare i tempi e le scadenze per l'esecuzione delle attività assegnate;
- 1.2) quantità e qualità della prestazione professionale, in relazione alle attività assegnate;
- 1.3) spirito di iniziativa e propositività;
- 1.4) capacità di problem solving nell'ambito delle attività assegnate.

2) Competenze professionali:

- 2.1) conoscenze tecnico-professionali relative all'ambito di attività;
- 2.2) disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale;
- 2.3) autonomia dimostrata nell'ambito delle attività assegnate.

3) Integrazione e dinamismo relazionale:

- 3.1) capacità di adattamento alle esigenze dell'organizzazione e ai suoi cambiamenti;
- 3.2) qualità delle relazioni interpersonali con la dirigenza, i colleghi e gli interlocutori esterni;
- 3.3) disponibilità alla condivisione delle informazioni.

Per valutare la *performance* di ruolo, si utilizzerà, per ciascun comportamento organizzativo, la seguente scala di giudizio, con i punteggi evidenziati:

- da 0 a 1: sempre incoerenti, richiesto miglioramento significativo;
- da 2 a 3: spesso coerenti, richiesto miglioramento;
- da 4 a 5: sufficientemente coerenti, con margini di miglioramento;
- da 6 a 7: spesso coerenti rispetto alle attese;
- da 8 a 9: sempre coerenti rispetto alle attese;
- 10: sempre coerenti rispetto alle attese, ad un livello di eccellenza.

La misurazione della *performance* di ruolo del dipendente è calcolata come sommatoria dei punteggi conseguiti nei 10 fattori di valutazione di cui ai precedenti punti da 1) a 3).

CALCOLO DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA INDIVIDUALE DEL DIPENDENTE

Tenuto conto delle due dimensioni valutative della *performance* individuale del dipendente, come descritte nei precedenti punti a) e b), la misurazione complessiva della *performance* individuale del dipendente è come segue calcolata:

$$VAL_{PI} = \frac{VAL_{a)} \times 0,6 + VAL_{b)} \times 0,4}{0,6 + 0,4}$$

dove:

VAL_{PI} = Valutazione della *performance* individuale del dipendente

$VAL_{a),b)}$ = Valutazione delle dimensioni a) e b) della *performance* individuale del dipendente

**CALCOLO DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA INDIVIDUALE
DEL PERSONALE NON DIRIGENTE**

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

a) Indicatori di performance relativi al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali. PESO: 60%

Ipotizziamo che al dipendente siano stati assegnati, con la scheda *ex-ante*, n. 2 obiettivi di *performance* individuali, il cui grado di raggiungimento sia stato valutato dal dirigente come segue:

- Obtv1 = 100%
- Obtv2 = 90%

La misurazione della dimensione valutativa a) sarà come segue calcolata (media aritmetica semplice):

$$VAL_a) = \frac{1 + 0,9}{2} \times 100 = 95\%$$

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del dipendente, tale valore (**95%**), riferito alla dimensione valutativa a), **peserà per il 60%**.

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

b) Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (c.d. *performance* di ruolo). PESO: 40%

Ipotizziamo che il dirigente abbia valutato come segue la *performance* di ruolo del dipendente assegnato alla propria struttura:

COMPORTAMENTI	PUNTEGGIO
1.1)	10
1.2)	10
1.3)	8
1.4)	8
2.1)	8
2.2)	10
2.3)	10
3.1)	7
3.2)	10
3.3)	9
SOMMATORIA PUNTEGGI (VAL_b)	90/100

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del dipendente, tale valore (**90%**), riferito alla dimensione valutativa b), **peserà per il 40%**.

DIPENDENTI

Dovendo misurare la *performance* individuale conseguita dal dipendente, utilizzando le valutazioni ottenute nel presente esempio applicativo 6.3., otterremo la seguente valutazione:

$$\text{VAL}_{PI} = \frac{95 \times 0,6 + 90 \times 0,4}{0,6 + 0,4} = 93\%$$

Come nel caso dei dirigenti non generali, il sistema non prevede la misurazione della *performance* complessiva del dipendente, rimettendo alla contrattazione integrativa, ai sensi dell'art. 7, comma 6, lett. b), del CCNL Comparto Funzioni Centrali del 12.02.2018, la correlazione tra i punteggi conseguiti nella *performance* organizzativa dell'Agenzia e individuale del dipendente l'ammontare della retribuzione di risultato da riconoscere al dipendente correlata ad entrambe le suddette componenti di *performance*.

Come nel caso dei dirigenti non generali (cfr. par. 6.2.2.), il Sistema non prevede la misurazione della *performance* complessiva del dipendente (con relativa parametrizzazione per fasce di risultato), dovendo rimettere alla contrattazione integrativa, ai sensi dell'art. 7, comma 6, lett. b), del CCNL Comparto Funzioni Centrali del 12.02.2018, con riferimento al fondo risorse decentrate:

- l'ammontare delle risorse del fondo da destinare alla componente del premio di risultato dei dipendenti relativo alla *performance* organizzativa dell'Agenzia e la correlazione tra il risultato conseguito dall'Agenzia nella *performance* organizzativa e la percentuale premio di risultato da riconoscere ai dipendenti per tale voce valutativa (parametrizzazione per fasce di risultato);
- l'ammontare delle risorse del fondo da destinare alla componente del premio di risultato dei dipendenti relativo alla *performance* individuale e la correlazione tra il risultato conseguito dal dipendente nella *performance* complessiva individuale e la percentuale di premio di risultato da riconoscere ai dipendenti per tale voce valutativa (parametrizzazione per fasce di risultato).

7. LA VALUTAZIONE E LA PREMIALITÀ

L'assegnazione degli obiettivi e la misurazione e valutazione della *performance* individuale sono formulati nei confronti del personale sia dirigente che delle aree funzionali, che abbia prestato servizio in Agenzia per almeno 90 giorni nell'anno di valutazione.

In caso di assenza di valutazione per mancato raggiungimento dei periodi minimi di servizio di cui sopra, la retribuzione e i premi di risultato sono rispettivamente erogati al dirigente, generale e non generale, e al personale non dirigenziale sulla base del grado di raggiungimento conseguito dall'Agenzia nella dimensione della *performance* organizzativa.

8. LA VALUTAZIONE NEGATIVA AI SENSI DELL'ART. 3, COMMA 5-BIS, DEL D. LGS. N. 150/2009

L'art. 3, comma 5-bis, del D. Lgs. n. 150/2009 stabilisce che “La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies), del D. Lgs.165/01, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto”.

La responsabilità dirigenziale di cui all'art. 21, c. 1, del D. Lgs. n. 165/2001 prevede che *“Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione di cui al Titolo II del decreto legislativo di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente comportano, previa contestazione e ferma restando l'eventuale responsabilità disciplinare secondo la disciplina contenuta nel contratto collettivo, l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può inoltre, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio, revocare l'incarico collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'articolo 23 ovvero recedere dal rapporto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo.”*.

L'art. 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies) del D. Lgs. n. 165/2001 disciplina il licenziamento disciplinare per *“insufficiente rendimento”*, dovuto alla *“reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D. Lgs.150/09”*.

Ai fini dell'applicazione delle disposizioni citate, il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individua quale *“valutazione negativa della performance resa ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D. Lgs.150/09”*, una valutazione complessiva della *performance* individuale (parte obiettivi e parte comportamenti) inferiore al 60% del valore massimo conseguibile.

9. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nell'ambito della valutazione della *performance* individuale, in caso di non condivisione della valutazione da parte dei valutati, sono previste apposite procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza metodologica del percorso di valutazione e/o della congruità della valutazione ricevuta, ispirate ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

In particolare, qualora un vicedirettore, un dirigente o un dipendente delle aree funzionali intenda contestare la valutazione espressa nei propri confronti, può presentare (tramite PEC o casella personale istituzionale di posta elettronica) una motivata istanza di riesame della valutazione, indirizzata all'Ufficio XI – Risorse Umane, entro 15 giorni dalla data di consegna della scheda *ex-post* di valutazione. L'istanza dovrà contenere copia della scheda *ex-post* di valutazione e dettagliate motivazioni a sostegno della richiesta.

Per i dirigenti e per i dipendenti delle aree funzionali, tale istanza verrà sottoposta all'esame del superiore gerarchico del valutatore. Per i vicedirettori e i dirigenti di staff della direzione, tale l'istanza sarà sottoposta all'esame dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Entro 30 giorni dalla richiesta di riesame, il soggetto deputato alla conciliazione, acquisiti eventuali ulteriori documenti ed informazioni in possesso dell'Agenzia, convoca il valutatore e il candidato per giungere alla formulazione della proposta conciliativa, cui il valutatore potrà o meno aderire. Dei contenuti e dell'esito dell'incontro va lasciata traccia nel verbale del tentativo di conciliazione.

Nell'incontro di conciliazione è facoltà, da parte del valutato, di essere assistito dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

10. ALTRE DISPOSIZIONI

Il dipendente, sia esso dirigente o personale non dirigenziale, che, in corso d'anno, sia trasferito ad altra struttura dell'Agenzia in Italia, riceverà una nuova scheda *ex-ante*, relativa alla nuova assegnazione, solo nel caso in cui il periodo di servizio intercorrente dalla data del trasferimento al termine dell'annualità di valutazione (31/12) sia superiore a quello già effettuato nel precedente incarico o presso la precedente struttura organizzativa. In caso contrario, il responsabile che acquisisce la risorsa, in alternativa alla scheda *ex-ante*, dovrà consegnare al

dipendente una nota nella quale siano esplicitate le attività che il lavoratore è chiamato a svolgere sino al termine dell'anno di valutazione.

Se durante l'esercizio di riferimento, il valutato presta servizio presso più strutture dell'Agenzia, con responsabili diversi, la valutazione spetta al responsabile della struttura presso cui il valutato ha prestato la parte prevalente del periodo di servizio.

Gli stessi principi suindicati si applicano anche nei casi in cui in corso d'anno ricorrano degli interventi di riorganizzazione con effetti sull'assetto dell'Agenzia.

In caso di rimodulazione degli obiettivi operativi del P.I.A.O. e/o individuali e/o dei relativi indicatori e/o target alla luce degli esiti della Fase 4 del "Ciclo della *performance*" (cfr. TABELLA "CICLO DELLA *PERFORMANCE*", art. 4), secondo quanto previsto dalla Fase 5 del Ciclo, non si procede alla modifica delle schede *ex-ante* consegnate, ma tale modifica viene resa nota ai dipendenti interessati a mezzo di comunicazione via mail, che costituisce addendum alle medesime schede. In sede di consegna delle schede *ex-post*, si procederà alla ratifica dei contenuti modificati e alla coerente valutazione.